

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В РОССИЙСКОМ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОМ УНИВЕРСИТЕТЕ В МЕНЯЮЩЕМСЯ КОНТЕКСТЕ. КЕЙС ПЕТЕРБУРГСКОГО КАМПУСА НИУ ВШЭ

С. М. Кадочников, А. А. Федюнина

*Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»
Россия, 190121, г. Санкт-Петербург, ул. С. Печатников, 16; skadochnikov@hse.ru*

Аннотация. В статье представлен анализ факторов роста конкурентоспособности российского исследовательского университета на национальных рынках на примере управленческих практик, которые использовались менеджментом Санкт-Петербургского филиала Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» в 2013–2018 гг. Авторы выделяют перечень основных индикаторов успешности изменений в российских университетах в контексте институциональных и рыночных условий, в которых находилось российское высшее профессиональное образование в начале 2010-х гг. В статье выделяются и последовательно анализируются основные группы факторов успешности университетских изменений: новое стратегическое видение и формирование критической массы сторонников изменений, внутренние институты изменений, а также внешние институты изменений. Авторы приходят к выводу о комплексном характере изменений внутри российских университетов в условиях радикального усиления рыночной конкуренции, что потребовало существенных изменений как в стратегическом позиционировании университетов, так и в организации ключевых и сервисных бизнес-процессов в них. Такие изменения близки изменениям в бизнес-организациях в условиях радикальной трансформации внешней среды. Представленный в статье анализ может быть полезен менеджменту российских университетов при выборе инструментов ускорения университетских изменений.

Ключевые слова: конкурентоспособность университетов, управление изменениями в университетах, стратегическое позиционирование университетов

Для цитирования: Кадочников С. М., Федюнина А. А. Управление изменениями в российском исследовательском университете в меняющемся контексте. Кейс Петербургского кампуса НИУ ВШЭ. Университетское управление: практика и анализ. 2019; 23(1–2): 93–100. DOI: 10.15826/umpa.2019.01-2.007

CHANGE MANAGEMENT IN RUSSIAN RESEARCH UNIVERSITY IN A CHANGING CONTEXT. CASE STUDY OF HSE UNIVERSITY ST. PETERSBURG

S. M. Kadochnikov, A. A. Fedyunina

*National Research University Higher School of Economics
16 S. Pechatnikov str., St. Petersburg, 190121, Russian Federation; skadochnikov@hse.ru*

Abstract. This article presents an analysis of management practices that lead to increase of competitiveness of St. Petersburg branch of the National Research University Higher School of Economics on the national market in 2013–2018. The authors discuss a list of the main indicators of success of changes in Russian universities in the context of the institutional and market conditions of Russian higher professional education in the early 2010s. The article highlights and analyzes the main groups of factors of changes in university management: a new strategic vision and the formation of a critical mass of supporters of change, introduction of internal institutions of change along with external institutions of change. The authors argue that radical increase of market competition drives complex changes within Russian universities, which require significant changes both in the strategic positioning and in the organization of primary and support business processes. Such changes are close to changes in corporate sector of firms in conditions of radical transformation of the external environment. The analysis presented in the article can be useful for the management of Russian universities when choosing tools to accelerate university changes.

Keywords: university competitiveness, university change management, strategic university positioning

For citation: Kadochnikov S. M., Fedyunina A. A. Change Management in Russian Research University in a changing context. Case study of HSE University in St. Petersburg. University Management: Practice and Analysis. 2019; 23(1–2): 93–100. (In Russ.). DOI: 10.15826/umpa.2019.01-2.007

В первое десятилетие XXI в. динамику рынков образовательных и исследовательских продуктов в России в значительной мере определяли, с одной стороны, высокие темпы роста российской экономики и соответствующий им существенный рост доходов населения и, с другой стороны, институциональные перемены в образовании, связанные с тотальным переходом к ЕГЭ. Бурные темпы экономического роста в период 2000–2008 гг. обеспечили более чем трехкратный рост ВВП на душу населения в России с 6,8 тыс. долл. по паритету покупательной способности в 2000 г. до 20,5 тыс. долл. в 2010 г. (данные Всемирного банка) и стали главной причиной роста внебюджетного финансирования университетов с 40 млрд рублей в 2000 г. до 540 млрд рублей в 2009 г. (оценки НИУ ВШЭ).

Вкупе с сильным ростом географической мобильности абитуриентов и студентов, вызванным повсеместным внедрением ЕГЭ, это обеспечило усиление дифференциации вузов по качеству приема и создало совершенно новую реальность высокой конкуренции между российскими вузами на рынках платных образовательных услуг. Важнейшим проявлением последнего явился рост количества филиалов вузов, а также количества негосударственных учебных заведений и увеличение обучающихся на заочных программах, особенно в области социально-экономических и гуманитарных направлений подготовки. За период 2000–2010 гг. численность студентов негосударственных вузов увеличилась в 2,6 раза и достигла 1201,1 тыс. человек, для сравнения – численность государственных вузов выросла только на треть – с 4270,8 до 5848,7 тыс. человек. На конец периода на каждый государственный вуз в среднем приходилось 1,6 филиала, на каждый негосударственный – 1,3 [1]. Только за 2005–2010 гг. численность студентов, обучающихся по направлениям УГНС «Экономика и управление», выросла в полтора раза, превысив 213 тыс. человек, по социальным направлениям – в три раза, превысив 15 тыс. человек.

Санкт-Петербургский филиал Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (далее – Петербургский кампус НИУ ВШЭ или НИУ ВШЭ Санкт-Петербург) в начале 2010-х гг. существенно отставал от средних показателей по всему университету (его Московскому кампусу), отражающих его рыночную успешность на национальном рынке. Так, в 2013 г. в рейтинге качества приема он занимал лишь 22-ю позицию в стране (НИУ ВШЭ Москва – 4-е место), а доходы из внебюджетных источников на 1 научно-педагогического работника НИУ ВШЭ Санкт-Петербург

составляли 573,0 тыс. руб. (НИУ ВШЭ Москва – 1 576,59 тыс. руб.).

Индикаторы конкурентоспособности университета

Можно выделить несколько подходов к анализу конкурентоспособности университета, однако так или иначе в последние годы к этим индикаторам принято относить академическое лидерство, репутацию, способность видеть и использовать представляющиеся возможности, способность получать доход и снижать издержки [2]. В условиях резкого роста конкуренции между университетами на российском рынке (как за абитуриента, так и за заказы на НИРы) главной задачей НИУ ВШЭ Санкт-Петербург стало повышение конкурентоспособности на национальном уровне, значительное укрепление рыночного позиционирования. Что может рассматриваться в качестве индикаторов такого укрепления? С одной стороны, это показатели, отражающие количественный рост кампуса: динамика численности студентов, динамика внебюджетных доходов, а также динамика внебюджетных доходов на одного научно-педагогического работника. С другой стороны, это индикаторы качественных изменений в деятельности университета, отражающиеся в его репутации в глазах ключевых стейкхолдеров. К таковым можно отнести показатели кампуса и его подразделений в национальных рейтингах, в частности, в рейтинге качества приема, в рейтинге востребованности выпускников факультетов крупнейших университетов у ведущих работодателей (Future Today).

Следует также отметить, что с середины 2014 г., когда существенно осложнилась внешнеполитическая ситуация вокруг России и произошло сильное падение курса российской национальной валюты, начала серьезно снижаться и международная мобильность российских студентов (как краткосрочная, не связанная с получением диплома зарубежного университета, так и долгосрочная, связанная с получением диплома). В этой ситуации значимая доля российских домашних хозяйств стала рассматривать международно ориентированные образовательные программы (в первую очередь, бакалаврского уровня) ведущих российских университетов как реальный субститут образованию за рубежом. Самостоятельным признаком конкурентоспособности университета на российском образовательном рынке становится в этой ситуации его включенность в международное образовательное пространство и его международное признание. В качестве индикаторов этого могут рассматриваться: между-

народные институциональные и программные рейтинги и аккредитации, включенность университета в международные консорциумы и билатеральные соглашения по международным сетевым образовательным программам (в том числе программам совместных и двойных дипломов), доля иностранных студентов в структуре численности студентов основных образовательных программ, а также доля англоязычных программ в портфеле основных образовательных программ университета.

Динамика показателей рыночной успешности

Какова динамика индикаторов конкурентоспособности Петербургского кампуса НИУ ВШЭ

в 2014–2018 гг.? Петербургский кампус НИУ ВШЭ показывал в последние 5 лет высокую динамику показателей, отражающих его рыночную успешность. В то время как численность студентов кампуса выросла за этот период почти в 2 раза, рост финансовых показателей, связанных с рыночной успешностью продуктов университета, оказался более высоким, а доля внебюджетных доходов в общем объеме доходов университета выросла с 20% до более чем 50%, то есть более чем в 2,5 раза (см. табл. 1).

Количественный рост подкреплялся заметными качественными изменениями, которые, в частности, отражались в существенном укреплении позиций кампуса в общероссийском рейтинге качества приема. Петербургский

Таблица 1

Динамика показателей конкурентоспособности Петербургского кампуса НИУ ВШЭ в 2014–2018 гг.

Table 1

Dynamics of competitiveness indicators of HSE Campus in St. Petersburg in 2014th –2018th

Показатель	2014 г.	2018 г.	Прирост
Показатели количественного роста университета (кампуса)			
Численность студентов очной формы обучения, чел.	2914	5720	96 %
Доходы из всех источников, за искл. целевых субсидий, млн руб.	588,9	1 344,1	128 %
Доходы от приносящей доход деятельности на 1 научно-педагогического работника, тыс. руб.	573,96	1917,1	334,6 %
Показатели качественных изменений в университете (кампусе)			
Место кампуса в национальном рейтинге качества приема, бюджетный прием	22	5	+17 мест
Место кампуса в национальном рейтинге качества приема, внебюджетный прием	19	5	+14 мест
Число направлений подготовки в ТОП 5 в национальном рейтинге качества приема, бюджетный прием	0	7	+7 направлений
Число направлений подготовки в ТОП 5 в национальном рейтинге качества приема, внебюджетный прием	0	10	+10 направлений
Место факультета кампуса в рейтинге востребованности выпускников Future Today	—	8	
Показатели включенности в международное образовательное пространство и международного признания университета (кампуса)			
Международные программные аккредитации, ед.	0	5	+5
Участие в международных консорциумах по образовательным программам, ед.	0	2	+2
Программы совместных/двойных дипломов с зарубежными университетами, ед.	0	5	+5
Доля иностранных студентов в численности студентов, в %	1,6	9,7	624 %
Доля программ на английском языке в портфеле основных образовательных программ, в %	0	25	

кампус НИУ ВШЭ в последние годы является единственным филиалом государственного высшего учебного заведения, входящим в ТОП 10 ведущих российских вузов по качеству приема, при этом по итогам приема 2018 г. по абсолютному большинству направлений подготовки кампус относится к ТОП 5 ведущих российских университетов (см. табл. 1), а по двум направлениям подготовки («Менеджмент», «Востоковедение и африканистика») занимает по качеству приема в бюджетном наборе первую позицию в стране.

Одним из наиболее перспективных направлений роста конкурентоспособности НИУ ВШЭ Санкт-Петербург стали изменения в международном позиционировании кампуса. Перевод ряда бакалаврских и магистерских программ (всего – 8 программ или 25 % от общего числа основных образовательных программ бакалавриата и магистратуры) в полностью англоязычный формат, появление существенной доли студентов, обучающихся на англоязычных программах – 31 %, значительный рост численности иностранных студентов (соответствующая доля выросла в 6 раз), в том числе из стран дальнего зарубежья, вкупе с интенсивными усилиями по включению образовательных программ кампуса в консорциумы и сетевые соглашения с ведущими мировыми университетами и бизнес-школами обеспечили заметный рост привлекательности образовательных продуктов НИУ ВШЭ Санкт-Петербург и для российских абитуриентов. Важным недавним свидетельством роста международной узнаваемости кампуса стало присвоение Европейской Ассоциацией развития менеджмента (EFMD) международной программной аккредитации EPAS для магистерской программы «Финансы», реализуемой в НИУ ВШЭ Санкт-Петербург. На сегодня это единственная магистерская программа в области экономики, менеджмента и финансов в российских университетах, имеющая знак международного признания такого высокого уровня.

Какие факторы обусловили такой существенный рост рыночной успешности Петербургского кампуса НИУ ВШЭ в обозначенный период? Каковы факторы успеха в управлении изменениями в кампусе? Мы выделяем 3 группы факторов, которые, с нашей точки зрения, оказали значимое влияние на положительную динамику конкурентоспособности кампуса:

1. новое стратегическое видение и формирование критической массы сторонников изменений;
2. внутренние (для кампуса) институты изменений;

3. внешние (для кампуса и университета) институты изменений.

Факторы успеха: новое стратегическое видение и критическая масса сторонников изменений

Успешные изменения в организации не могут осуществляться без ясного представления о ее желаемом будущем, к которому эти изменения должны привести. Речь идет о стратегическом видении организации и о стратегии его реализации.

В августе 2013 г. в Петербургский кампус НИУ ВШЭ пришел новый директор, который вместе с частично обновленной управленческой командой кампуса уже к середине 2014 г. предложил новое стратегическое видение кампуса и программу развития до 2020 г.. В качестве основного стратегического направления развития кампуса была выбрана интернационализация.

В литературе широко обсуждаются факторы успешной интернационализации университетов. К важнейшим факторам принято относить давление внешней среды и соответствие интернационализации генеральной стратегической цели университета [3]. Все это в полной мере можно отнести к изменениям в НИУ ВШЭ Санкт-Петербург. С одной стороны, это объяснялось необходимостью предпринять радикальные шаги по повышению рыночной привлекательности образовательных программ кампуса для российских абитуриентов. Интернационализация университета в контексте существенных перемен во внешнеполитической и экономической ситуации, в которой оказалась Россия в середине 2014 г., представлялась своего рода «волшебной палочкой» изменений в кампусе. При этом руководство кампуса опиралось на представление о серьезной взаимосвязи между укреплением международного позиционирования кампуса и повышением его рыночной привлекательности на российском рынке – взаимосвязи, которую выше мы уже отмечали. С другой стороны, в силу высокой привлекательности города Санкт-Петербурга как места длительного пребывания и проживания для иностранных преподавателей, научных сотрудников и студентов, интернационализация всей деятельности кампуса рассматривалась как возможная его особенность внутри многокампусной системы Высшей школы экономики.

Важная роль лидера в формировании нового видения развития кампуса состоит, однако, не только в том, чтобы его сформулировать и предложить, но и в том, чтобы это видение было убедительным для коллектива. Во-первых, лидер

и члены его команды должны рассматриваться как носители экспертизы в области университетских реформ. Лидер – выходец из бизнеса или из власти, в прошлом мало связанный с повседневными заботами преподавателей и сотрудников вуза, может рассматриваться как неубедительный инициатор и организатор перемен. Наоборот, выходец из университетской среды, пусть даже из другого университета, смотрится гораздо убедительнее, особенно если за его плечами опыт успешных университетских реформ. Применительно к рассматриваемому кейсу новый руководитель НИУ ВШЭ Санкт-Петербург был профессором университета, имел более чем 10-летний опыт руководства крупными вузовскими коллективами, которые были в центре университетских новаций в одном из ведущих российских регионов. Во-вторых, лидер и его команда должны подавать коллективу убедительные сигналы о неотвратимости перемен, о том, что лидер все равно пойдет до конца и не остановится на полпути, не бросит вступивший в радикальные перемены коллектив. В случае если новый лидер переехал из другого города, одним из сигналов неотвратимости изменений могут быть личные инвестиции нового руководителя в относительно немобильные активы в новой для него локации (покупка недвижимости и пр.) и продажа активов в прежнем его месте проживания.

Важным направлением реализации нового стратегического видения организации является формирование критической массы сторонников перемен. В ряде работ отмечается особое значение неопределенности менеджмента среднего звена при реализации реформ. При этом такая неопределенность возникает по внутренним каналам – в отношении новой системы управления и характера управления, создающихся структур, а также по внешним каналам – в отношении рыночного положения университета, перспектив получения финансирования, необходимости привлечения грантов на исследования [4, 5].

Решения для формирования критической массы сторонников перемен включают разные каналы – появление новых сотрудников, привыкших работать в условиях более динамичной внутренней среды организации, так и через различные механизмы включения существующих сотрудников в обсуждение и принятие перемен.

В НИУ ВШЭ Санкт-Петербург к началу 2010-х гг. в преподавательском составе доминировали культуры тех коллективов, из которых эти преподаватели или их руководители пришли – ряда факультетов социальных и гуманитарных наук Санкт-Петербургского государственного уни-

верситета, факультетов Европейского университета в Санкт-Петербурге, а также бывшего Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. Среди преподавателей практически отсутствовали выпускники Высшей школы экономики (любого кампуса), а среди сотрудников административных сервисов – выходцы из бизнеса. Была незначительна и доля тех, кто проработал в кампусе существенное число лет, например, более 10 лет. Сложившееся устойчивое равновесие необходимо было менять через включение в коллектив представителей новых организационных культур. Новое руководство кампуса начало активно идти по пути приглашения в число преподавателей и научных сотрудников выходцев из зарубежных университетов, из Новосибирского, Уральского государственного университета, других кампусов Высшей школы экономики. Наряду с новыми преподавателями для создания новых университетских административных и студенческих сервисов активно приглашались и выходцы из ведущих международных и российских компаний, оперирующих в Санкт-Петербурге.

Для включения существующих сотрудников НИУ ВШЭ Санкт-Петербург в обсуждение и принятие новых направлений развития кампуса стали регулярными стратегические сессии с большим представительством научно-педагогических работников, ежегодные встречи руководителя кампуса с коллективом, на которых представлялись итоги прошедшего учебного года и обсуждались планы на новый учебный год, были созданы несколько комиссий и комитетов (комиссия по стратегическому развитию, комиссия по интернационализации, научная комиссия, образовательная комиссия и др.), в составе которых доминировали неадминистраторы.

Факторы успеха: внутренние институты изменений

Высокая конкурентная среда и рост требовательности стейкхолдеров к качеству продуктов университета определяют необходимость профессионализации и специализации университетских сервисов. Это может быть достигнуто через выделение отдельных стратегически важных типов сервисов на уровне кампуса или его факультетов, а также через формирование организационных структур совещательного типа для повышения качества предоставления некоторых существующих сервисов и повышения эффективности принятия административных решений.

В 201-м НИУ ВШЭ Санкт-Петербург существовали базовые (традиционные) сервисы, обе-

спечаивающие функционирование университета – финансовая служба, отдел кадров, была налажена работа по административной поддержке научной деятельности. Однако полностью отсутствовали профессиональные сервисы, обеспечивающие качество продуктов университета и его стратегическое позиционирование на рынках – не было сервисов в области международной деятельности, маркетинга и PR, управления качеством в области образования, науки, развития инновационной деятельности, а также широкого спектра студенческих сервисов – карьеры, взаимодействия с выпускниками, внеучебной деятельности.

Одной из первых задач нового руководства в 2013 г. стало создание сервисов по ключевым направлениям деятельности кампуса и привлечение на руководство этими сервисами профессиональных менеджеров из бизнеса и академической среды. В первую очередь были созданы Центр международного сотрудничества, Центр коммуникаций и информационной политики, Центр карьеры, Аналитический центр, а также в ответ на необходимость выхода кампуса на новые рынки – Центр прикладных исследований и разработок и Центр инновационного предпринимательства.

Существенное расширение административного персонала в кампусе хотя и представлялось крайне необходимым для осуществления качественных изменений, несло для руководства университета ряд вызовов. Прежде всего, появление новых сервисов и приглашение к их руководству профессиональных менеджеров, в том числе из бизнеса, определило значимый рост издержек университета на оплату труда – хороших менеджеров нужно было нанимать, конкурируя в этих сферах с бизнесом. С точки зрения преподавательского состава расширение числа управленцев несло в себе угрозы для корпоративной культуры и риски подавления академических ценностей бизнес-средой. Необходимо было, таким образом, соблюсти важный баланс между сохранением академических ценностей и внедрением бизнес-ориентированного подхода к изменению университетских процессов.

Ответы на стоящие вызовы лежали в двух плоскостях – с одной стороны, это способы сокращения издержек при расширении административного персонала, и с другой стороны, это создание органов принятия решений по типу «shared governance», в которых решение по ряду вопросов принималось бы коллективно с участием представителей преподавательского состава и администраторов.

Как удалось сдержать рост издержек и сформировать профессиональную команду универ-

ситетских администраторов? Прежде всего, был сделан выбор в пользу найма немногих дорогих администраторов на руководящие должности, в задачу которым было поставлено наладить работу сервисов, изменить текущую ситуацию. На рядовые менеджерские позиции были наняты студенты на условиях работы по совместительству, а также выпускники – на постоянные позиции. Студенты хорошо знают внутреннюю среду университета изнутри и способны эффективно справляться с рядовыми задачами под управлением опытных руководителей. Для того чтобы повышать вовлеченность и мотивированность молодых специалистов в административную работу, кампус включился в общеуниверситетский проект НИУ ВШЭ – систему административного кадрового резерва.

Важным изменением стало внедрение системы ключевых показателей деятельности для руководителей административных и академических сервисов. Внедрение ключевых показателей и публичное обсуждение ожидаемых результатов позволяет не только управлять изменениями, но и сформировать в коллективе включенность в процесс управления в университете, продемонстрировать коллективу целесообразность структурных изменений, приглашение талантливых менеджеров на руководящие должности.

Внутренние изменения невозможны, если необходимость изменений не убедительна для коллектива. Это касается и преподавательского, и административного персонала. Руководству НИУ ВШЭ – Санкт-Петербург было важно создать такие условия, которые бы заставили сотрудников меняться и соответствовать ожиданиям, чтобы и кампус в целом изменился. Необходимость изменений, безусловно, на общем уровне была определена ключевыми показателями основных сфер деятельности. Однако коллектив, как правило, не воспринимает общекампусные показатели как персональную ответственность. Необходимы более конкретные и более точечные требования. Ключевую роль в убедительности таких изменений сыграло введение новых требований к качеству основных продуктов кампуса – образования и публикаций. Если в части требований к публикационной-активности, кампус следовал за общей политикой НИУ ВШЭ, то в части структуры портфеля образовательных программ была выбрана собственная политика. Чтобы сформировать конкурентоспособный портфель образовательных программ кампуса, пришлось не только открыть новые программы, но и переформатировать существующие. Перевести некоторые про-

граммы на английский язык, поменять наполнение и содержание курсов в других программах. Это требовало немалых переговорных усилий директора и руководства образовательного блока кампуса, однако в результате преподаватели были вынуждены меняться. В некотором смысле негативный эффект от таких изменений – потеря части преподавательского состава, которые на протяжении многих лет читали одни и те же курсы. Однако позитивный эффект от таких изменений намного больше – в результате кадрового обновления получилось сформировать преподавательские команды, поддерживающие изменения и заинтересованные в развитии НИУ ВШЭ – Санкт-Петербург.

Факторы успеха: внешние институты изменений

Внутренние институты изменений могут не работать, если они не поддерживаются убедительностью внешних институтов изменений. Необходимость меняться должна чувствоваться извне. Можно выделить два основных канала, поддерживающих такие институты изменений, оба канала связаны с вызовом быть признанными внешними партнерами.

Первый канал – это международные аккредитации, членство в престижных международных ассоциациях и сетевых программах. Международные аккредитации и ассоциации наиболее распространены в бизнес-образовании. Поскольку программы экономико-управленческого направления для НИУ ВШЭ – Санкт-Петербург являются программами традиционной (первоначальной) специализации, было принципиально важно направить эти программы по пути получения международных стандартов и международного признания. К 2018 г. Санкт-Петербургская школа экономики и менеджмента НИУ ВШЭ – Санкт-Петербург является членом двух из трех ведущих ассоциаций бизнес-образования в мире – EFMD, AACSB, имеет программную аккредитацию EPAS магистерской программы по финансам, является членом двух международных университетских консорциумов IMESS и QTEM, а также имеет несколько международных профессиональных аккредитаций. За получением этих статусов стоит большая работа по привлечению с международного рынка труда ведущих международных ученых, которые возглавили отдельные исследовательские группы, определили содержательное направление ключевых дисциплин и стали звездами в своих образовательных программах. Была проведена серьезная работа, связанная с созданием студенче-

ских сервисов, соответствующих международным стандартам ассоциаций и консорциумов.

Второй канал для внешних институтов изменений – это признание со стороны корпоративных и академических партнеров. На протяжении пяти лет в НИУ ВШЭ – Санкт-Петербург велась работа по созданию попечительского совета. Необходимо было сформировать достаточную репутацию, чтобы заручиться поддержкой крупного партнера, который возглавит Попечительский совет.

Нужно было сформировать определенную концентрацию ведущих ученых и профессоров в нескольких областях для того, чтобы стать заметными на международном уровне и сформировать международные экспертные советы на уровне кампуса и факультетов. Первым был создан Международный экспертный совет факультета Санкт-Петербургская школа экономики и менеджмента. Это было обусловлено несколькими причинами, в том числе необходимостью изменений для получения международных аккредитаций и дальнейшим формированием международной репутации. В 2018 г. началась работа по формированию Международного экспертного совета НИУ ВШЭ – Санкт-Петербург. В Международный экспертный совет будут приглашены международные лидеры в области высшего образования с опытом административной работы, главной задачей которых станет проведение экспертизы стратегических планов Кампуса и подготовка рекомендаций.

Заключение

Комплексные изменения, с необходимостью которых столкнулся Санкт-Петербургский филиал Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» в начале 2010-х гг., были очевидно вызваны радикальными изменениями внешней среды, где находился университет. Эти изменения среды касались как внутренней модернизации системы высшего профессионального образования в России, так и существенных перемен в рыночных условиях, в которых оперировали университеты. Радикальность изменений условий вовне требовала комплексных перемен. Подобно рыночно ориентированным бизнес-организациям от университета потребовались изменения в стратегическом позиционировании, в стратегическом видении, в основных продуктах и бизнес-процессах, а также в сервисах.

В настоящей статье мы показываем комплексность факторов и механизмов, которые ответственны за успешную реакцию университета

на радикальные изменения внешней рыночной среды. Наряду с принципиальной ролью лидера и его стратегического видения мы выделяем важность критической массы сторонников изменений, а также ряд внутренних (формирование новых сервисов, которые облегчают воздействие внешней среды; формирование организационных структур, требующих кооперации между сотрудниками для достижения новых целей; убедительность угрозы перемен) и внешних (членство в международных ассоциациях; международные аккредитации; участие внешних стейкхолдеров в жизни кампуса) институтов изменений.

Список литературы

1. Кузьминов Я. И., Семенов Д. С., Фрумин И. Д. Структура вузовской сети: от советского к российскому «мастер-плану» // Вопросы образования. 2013. Т. 4. С. 8–69
2. Shattock M. Strategic management in European universities in an age of increasing institutional self-reliance. *Tertiary Education & Management*, 2000, vol. 6, No. 2, pp. 93–104. DOI: 10.1080/13583883.2000.9967015
3. Branson C. M., Franken M., Penney D. Middle leadership in higher education: A relational analysis. *Educational Management Administration & Leadership*, 2016, vol. 44, No. 1, pp. 128–145. DOI: 10.1177/1741143214558575
4. Kohtamäki V. Academic leadership and university reform-guided management changes in Finland. *Journal*

of Higher Education Policy and Management, 2019, vol. 41, No. 1, pp. 70–85. DOI: 10.1080/1360080x.2018.1553499

5. Bradford H., Guzmán A., Trujillo M. Determinants of successful internationalisation processes in business schools. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 2017, vol. 39, No. 4, pp. 435–452. DOI: 10.1080/1360080x.2017.1330798

References

1. Kuz'minov Ja. I., Semenov D. S., Frumin I. D. *Struktura vuzovskoj seti: ot sovetskogo k rossijskomu «master-planu»* [Structure of university's network: From Soviet to Russian «Master Plan»]. *Educational Studies*, 2013, vol. 4, pp. 8–69. (In Russ.).
2. Shattock M. Strategic management in European universities in an age of increasing institutional self-reliance. *Tertiary Education & Management*, 2000, vol. 6, No. 2, pp. 93–104. DOI: 10.1080/13583883.2000.9967015
3. Branson C. M., Franken M., Penney D. Middle leadership in higher education: A relational analysis. *Educational Management Administration & Leadership*, 2016, vol. 44, No. 1, pp. 128–145. DOI: 10.1177/1741143214558575
4. Kohtamäki V. Academic leadership and university reform-guided management changes in Finland. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 2019, vol. 41, No. 1, pp. 70–85. DOI: 10.1080/1360080x.2018.1553499
5. Bradford H., Guzmán A., Trujillo M. Determinants of successful internationalisation processes in business schools. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 2017, vol. 39, No. 4, pp. 435–452. DOI: 10.1080/1360080x.2017.1330798

Информация об авторах / Information about the authors:

Кадочников Сергей Михайлович – доктор экономических наук, профессор, директор Санкт-Петербургского филиала Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики», 8 (812) 714-19-64; skadochnikov@hse.ru.

Федюнина Анна Андреевна – кандидат экономических наук, директор Аналитического центра Санкт-Петербургского филиала Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики», 8 (812) 714-19-64; afedyunina@hse.ru.

Sergei M. Kadochnikov – Dr. hab. (Economics), Professor, Director, HSE University St. Petersburg; +7 (812) 714-19-64; skadochnikov@hse.ru.

Anna A. Fedyunina – PhD (Economics), Director of Analytical Center, HSE University St. Petersburg; +7 (812) 714-19-64; afedyunina@hse.ru.